

## ARTIGOS

### **Assédio Moral no Trabalho como Estratégia de Gestão: Estudo de caso em uma Instituição Pública de Santa Catarina**

*Workplace Moral Harassment as a Management Strategy: A Case Study in a  
Public Institution in Santa Catarina*

**Liliam Deisy Ghizoni**

Universidade Federal de Santa Catarina  
<https://orcid.org/0000-0002-1254-7455>

**Renato Tocchetto de Oliveira**

Universidade Federal de Santa Catarina  
<https://orcid.org/0009-0004-4228-327X>

**Rafaela Farias Pacheco**

Universidade Federal de Santa Catarina  
<https://orcid.org/0000-0001-8105-3523>

**Roberto Aurélio Merlo Filho**

Universidade Federal de Santa Catarina  
<https://orcid.org/0009-0008-3629-510X>

**Eliana Funk**

Universidade Federal de Santa Catarina  
<https://orcid.org/0000-0002-8421-8140>

**Suzana da Rosa Tolfo**

Universidade Federal de Santa Catarina  
<https://orcid.org/0000-0002-6321-6496>

**RESUMO:** O presente artigo analisa indícios de assédio moral organizacional em uma instituição pública estadual, a partir de uma investigação conduzida por equipe multiprofissional do projeto Caminhos do Trabalho Santa Catarina. A demanda foi originada por solicitação do Ministério Público do Trabalho, com foco na caracterização de práticas abusivas nas relações laborais. A metodologia empregada

envolveu abordagem quali-quantitativa, fundamentada na escuta dos trabalhadores e na triangulação de dados. Foram utilizados instrumentos validados, incluindo o Questionário Sociodemográfico, o Inventário de Atos Negativos (NAQ-R), para avaliação do assédio moral no trabalho, e o SRQ-20 para rastreio de transtornos mentais comuns. Adicionalmente, foram aplicadas 13 perguntas abertas e realizada uma sessão de grupo focal com os participantes, cujos dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) e do software IRaMuTeQ, com aplicação de análises de frequência, similitude e prototípica. Participaram 13 trabalhadores que relataram experiências reiteradas de desqualificação, constrangimento, humilhação, isolamento, abuso de poder e deterioração proposital das condições de trabalho, caracterizando comportamentos negativos típicos de assédio moral no trabalho e um ambiente organizacional favorável ao adoecimento. Os resultados evidenciam sofrimento psíquico, com 11 participantes apresentando indicativo de transtorno mental comum. A análise integrada dos dados sugere a presença de um padrão sistemático de assédio moral organizacional, com impactos significativos à saúde mental, à motivação e à coesão das equipes neste local de trabalho. O estudo reforça a relevância de políticas públicas voltadas à prevenção da violência institucional e à promoção da saúde do trabalhador, com ênfase no setor público. Essa constatação é respaldada por uma intervenção realizada no âmbito do Projeto Caminhos do Trabalho, a qual subsidiou uma deliberação do Ministério Público de Santa Catarina.

**Palavras-Chave:** assédio moral organizacional, saúde mental, serviço público, violência institucional.

**ABSTRACT:** This article analyzes evidence of organizational moral harassment in a state public institution, based on an investigation conducted by a multidisciplinary team from the Caminhos do Trabalho Santa Catarina project. The inquiry originated from a request by the Public Labor Prosecutor's Office, aiming to characterize abusive practices in workplace relations. A qualitative-quantitative approach was employed, grounded in workers' narratives and data triangulation. Validated instruments were used, including a Sociodemographic Questionnaire, the Negative Acts Questionnaire (NAQ-R) for assessing organizational moral harassment, and the SRQ-20 for screening common mental disorders. Additionally, 13 open-ended questions were applied, and a focus group session was conducted with participants. The data were analyzed using Content Analysis (BARDIN, 2016) and the IRaMuTeQ software, employing frequency, similarity, and prototypical analyses. Thirteen workers participated, reporting repeated experiences of disqualification, embarrassment, humiliation, isolation, abuse of power, and deliberate deterioration of working conditions, characterizing negative behaviors typical of workplace harassment and an organizational environment conducive to illness were identified. The results show psychological distress, with 11 participants presenting indications of a common mental

disorder a toxic organizational environment. The results reveal a high prevalence of psychological distress, with 11 participants indicating common mental disorders. The integrated data analysis suggests a systematic pattern of organizational moral harassment, with significant impacts on mental health, motivation, and team cohesion in this work place. The study underscores the importance of public policies aimed at preventing institutional violence and promoting workers' health, particularly in the public sector.

**Keywords:** organizational moral harassment, mental health, public service, institutional violence.

## 1. INTRODUÇÃO

O assédio moral pode ser configurado como condutas abusivas, cujas manifestações ocorrem por meio de gestos, palavras (orais ou escritas), comportamentos ou atitudes que exponham o(a) servidor(a), o(a) empregado(a), o(a) estagiário(a) ou o(a) terceirizado(a), individualmente ou em grupo (Guia Lilás, CGU, 2023). Essas manifestações podem trazer danos à personalidade, violar a dignidade e/ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (CGU, s/d). Constitui-se, portanto, de formas de violências, inclusive institucional, que se manifesta por meio de práticas reiteradas de humilhação, desqualificação, constrangimento e isolamento, impactando diretamente na saúde mental e nas condições de trabalho das pessoas (HIRIGOYEN, 2006). Quando institucionalizado, esse fenômeno ultrapassa conflitos interpessoais, sendo sustentado por práticas de gestão e cultura organizacional que favorecem a degradação do ambiente laboral (TOLFO, 2011).

No setor público, as manifestações de assédio moral adquirem contornos particularmente complexos devido à presença de estruturas organizacionais hierárquicas rígidas, vínculos empregatícios predominantemente estatutários, instâncias disciplinares pouco acessíveis e forte presença de interferências político-administrativas. Essas características podem criar um ambiente de trabalho onde práticas autoritárias se institucionalizam, dificultando o reconhecimento e a denúncia das violências simbólicas e relacionais sofridas pelos trabalhadores (ARAÚJO, 2017). A estabilidade do vínculo funcional, frequentemente percebida como uma garantia de proteção, pode paradoxalmente favorecer a manutenção, por longos períodos, de práticas abusivas, uma vez que gestores e lideranças, protegidos por estruturas de poder e ausência de fiscalização efetiva, perpetuam condutas lesivas à dignidade e à saúde mental dos servidores (HELOANI; BARRETO, 2018).

Além disso, conflitos interpessoais, muitas vezes apresentados como “incomunicabilidade” ou “choques de perfil”, ocultam problemas estruturais relacionados à gestão e à cultura institucional, o que pode naturalizar o sofrimento laboral e tornar o assédio moral uma prática rotineira e aceita tacitamente no cotidiano organizacional. O medo de retaliações, a descrença em canais institucionais de denúncia e a existência de alianças entre assediadores e instâncias superiores tornam ainda mais difícil a responsabilização pelos atos praticados, contribuindo para o adoecimento psíquico e o esvaziamento do sentido do trabalho coletivo (ARAÚJO, 2017).

O assédio moral organizacional caracteriza-se por práticas sistemáticas de violência psicológica, como um processo contínuo de condutas abusivas, amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visam a obter engajamento intensivo dos funcionários ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais (PJSC, 2020). A intencionalidade não recai apenas sobre indivíduos isolados, mas sobre grupos de trabalhadores ou setores inteiros. Essas práticas se manifestam por meio de pressões hierárquicas desproporcionais, sobrecarga de tarefas, esvaziamento de funções, exclusão de processos decisórios, desqualificações e constrangimentos frequentes e da banalização do sofrimento no cotidiano laboral. Trata-se de um fenômeno coletivo que é amparado por estratégias deliberadas de dominação, estruturas de poder abusivas e respaldado por culturas organizacionais que normalizam a submissão, o silêncio e a fragmentação das relações de trabalho. Nestes contextos, o assédio organizacional torna-se um instrumento de dominação explícita ou simbólica e de controle social, reflexo da lógica gerencialista autoritária que se sobrepõe às garantias éticas e legais do mundo do trabalho (HELOANI; BARRETO, 2018; PJSC, 2020).

Diante dessa problemática, de relevância científica e social, o presente artigo tem como objetivo analisar indícios de assédio moral organizacional identificados em um diagnóstico realizado em uma instituição pública estadual, a partir de uma abordagem multiprofissional. A investigação buscou identificar e compreender os impactos psicossociais de práticas organizacionais abusivas sobre os trabalhadores, bem como evidenciar os mecanismos de gestão que favorecem a degradação das relações laborais e a produção de sofrimento mental no serviço público.

## 2. MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva e exploratória, fundamentada na análise integrada de instrumentos psicossociais, epidemiológicos e organizacionais. O diagnóstico/intervenção foi conduzido por uma equipe multiprofissional composta por especialistas das áreas de Psicologia, Administração e Medicina do Trabalho, no âmbito do projeto Caminhos do Trabalho Santa Catarina.

A demanda de investigação teve origem na solicitação formal do Ministério Público do Trabalho, motivada por indícios de práticas sistemáticas de assédio moral em uma instituição pública. A atuação metodológica seguiu os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, com coleta de dados autorizada mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado por todos os participantes, conforme parecer número 6.923.572 do Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH/UFSC). O processo investigativo envolveu diferentes estratégias metodológicas:

- a) aplicação de um Questionário Sociodemográfico (adaptado do Projeto Caminhos do Trabalho) com 20 perguntas sobre o perfil sociodemográfico e laboral dos participantes;
- b) o Inventário de Atos Negativos (NQR-S), de Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009), com validação para o Brasil por Christ (2011), que mensura quantas vezes o participante, durante os últimos 6 meses, foi submetido a uma série de atos negativos e comportamentos potencialmente ofensivos. A avaliação é realizada por meio de uma escala Likert de 5 pontos (1 = nunca; 2 = eventualmente; 3 = mensalmente; 4 = semanalmente; e 5 = diariamente).
- c) um item de autopercepção, no qual o participante recebeu uma definição de assédio moral e foi questionado se se considera ou não assediado, de acordo com a definição apresentada;
- d) o SRQ-20 (Self-Reporting Questionnaire), desenvolvido pela Organização Mundial de Saúde (OMS), com 20 perguntas do tipo "sim" ou "não" para rastreamento de sofrimento mental;
- e) uma pergunta solicitando ao participante: "Escreva 5 palavras-chave sobre como é trabalhar no seu local de trabalho";
- f) 13 perguntas abertas sobre as especificidades das situações de trabalho no órgão público.

A demanda inicial ocorreu quando o primeiro trabalhador procurou o Projeto Caminhos do Trabalho Santa Catarina e foi atendido presencialmente pela equipe multiprofissional no dia 24 de outubro de 2024. A partir desse atendimento inicial, outros trabalhadores, que apresentavam queixas e adoecimentos laborais semelhantes,

aderiram espontaneamente ao estudo, compondo o grupo de investigação. Ao final, 13 participantes integraram o grupo no WhatsApp e responderam aos instrumentos da pesquisa.

Para finalizar os procedimentos metodológicos realizou-se o grupo focal online com duas horas de duração. Trata-se de uma técnica de pesquisa qualitativa com intervenção profissional, oriunda das entrevistas grupais, uma forma de coletar informações por meio das interações grupais (MORGAN, 1997; GASKEL; BAUER, 2002; FLICK, 2004; TRAD, 2009). Nesta etapa ocorreu a escuta dos participantes, um coletivo de 10 servidores da mesma Diretoria, lotados em duas Gerências.

Para análise dos dados coletados, utilizou-se dos seguintes procedimentos: as questões fechadas foram analisadas por meio das frequências, com a utilização do Excel, um programa de planilha eletrônica da Microsoft usado para organizar, analisar e visualizar os dados. Levou-se em consideração que o número de respondentes não perfaz uma amostra estatisticamente representativa. Fica, portanto, esclarecido que esta é uma análise das respostas dos trabalhadores deste órgão público e de suas relações com as violências relatadas e condições específicas de trabalho e não uma análise do trabalho de modo geral.

Adicionalmente, no questionário de dados sociodemográficos e nos inventários específicos, foi possível observar, por meio de tabelas, se há percepções de assédio moral no trabalho, de acordo com as respostas do NAQ-R e das perguntas abertas, e de sofrimento mental, por meio do SRQ 20, que rastreia quatro fatores, os quais consistem em: (a) humor depressivo/ansioso, (b) sintomas somáticos, (c) decréscimo de energia, e (d) pensamentos depressivos.

As questões abertas e os conteúdos do grupo focal, que oferecem conteúdos de natureza qualitativa, foram analisadas utilizando-se a metodologia da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), com o objetivo de identificar tendências relevantes do grupo focal para o contexto do presente artigo. Cabe salientar que os conteúdos do grupo focal foram gravados em áudio com o consentimento dos presentes e, posteriormente, transcritos. Além disso, para maior aprimoramento do rigor científico, optou-se pela utilização do software IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires [Interface de R para Análises Multidimensionais de Textos e Questionários], que foi desenvolvido em 2009 por Ratinaud, possibilitando sistematizar conteúdos qualitativos com muitas variedades de análises, inclusive mais complexas (CAMARGO, 2020).

Para que as respostas à pergunta aberta do formulário “Escreva 5 palavras-chave sobre como é trabalhar no seu local de trabalho” fossem processadas pelo software, realizou-se o processo de adequação das respostas em uma matriz, seguindo às regras descritas

e recomendadas no “Tutorial para uso do Software IRaMuTeQ”, de Camargo e Justo, 2021. Para este trabalho, foram selecionadas as análises: análise de frequências múltiplas, similitude e análise prototípica. As frequências múltiplas são as análises mais simples, mostrando em uma tabela as palavras evocadas pelos participantes a partir de suas frequências. A análise de similitude, baseada na teoria dos grafos, identifica conexões entre as palavras evocadas a partir de uma matriz de coocorrências (CAMARGO; JUSTO, 2021). E a análise prototípica é fundamentada no cálculo das frequências e nas ordens em que as palavras são lembradas/evocadas pelos participantes (WACHELKE; WOLTER, 2011). Para essa análise, entende-se que quanto mais rapidamente uma palavra é evocada, mais representativa ela será para um grupo de indivíduos com características semelhantes.

Para caracterizar os comportamentos assediosos foram utilizadas como definidores os principais termos encontrados no conceito de assédio moral e outros dois relativos ao contexto organizacional, quais sejam: desqualificações, constrangimentos, humilhações e abuso de poder, por fim cultura e políticas. Também foi utilizada a classificação de Marie-France Hirigoyen (2006) que divide os diversos atos hostis em quatro categorias:

- 1) deterioração proposital das condições de trabalho (como, por exemplo, retirar a autonomia da vítima; não lhe transmitir informações úteis para a realização das tarefas; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho); atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores ou inferiores às suas competências; entre outros);
- 2) isolamento e recusa de comunicação (exemplificativamente, a pessoa assediada é interrompida sistematicamente; superiores hierárquicos e colegas não dialogam com ela; a comunicação é unicamente por escrito; recusa de qualquer contato com a vítima, até mesmo visual);
- 3) atentado contra a dignidade (tais como utilizar insinuações desdenhosas para qualificá-la; fazer gestos de desprezo diante dela, como suspiros, olhares desdenhosos, desacreditá-la perante os colegas, superiores e subordinados; espalhar rumores a seu respeito; atribuir-lhe problemas psicológicos);
- e 4) violência verbal, física ou sexual (entre as quais estão ameaçá-la com violência física, agredi-la fisicamente ainda que de leve, falar aos gritos, invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

## **Caracterização da amostra**

Os participantes foram acessados por disponibilidade para as atividades. Trata-se de 13 pessoas que apresentam, em sua maioria, idade superior à média da população trabalhadora, que segundo PNAD é de 38,8 anos de idade. A idade predominante foi entre 41 e 60 anos (9 pessoas), 3 pessoas com idade entre 31 e 40 anos e 1 pessoa entre 20 e 30 anos.

Em termos de distribuição de gênero, todos se identificam como cisgênero, sendo 10 mulheres e 3 homens. Quanto à cor ou raça, segundo definição do IBGE, a grande maioria se declara branca, 12 pessoas, e 1 parda, o que difere do censo do IBGE (2022), no qual a maior parte da população brasileira se declara parda. Sobre o Estado Civil, 4 pessoas são solteiras, 7 são casadas e com união estável, e 2 são divorciadas.

Considerando o salário-mínimo de 2025, de R\$1.518,00, a renda mensal é de 8 salários-mínimos para 6 pessoas do grupo, 3 pessoas recebem seis salários-mínimos, 6 pessoas recebem 3 salários-mínimos, e 1 pessoa recebe 1 salário-mínimo. O nível de escolaridade se apresentou bastante alto com dois doutores, seis mestres, 4 especialistas e apenas uma pessoa com ensino médio, resultados diferenciados em relação à população brasileira e em consonância com servidores públicos com vários anos de serviço e que têm demandas de trabalho que pressupõem nível superior de escolaridade, uma vez que atuam em setor estratégico.

Em relação ao tempo de atuação no cargo atual, 8 participantes estão na função há até dez anos; 4 participantes atuam entre 11 e 20 anos; e 1 participante exerce o mesmo cargo há trinta e quatro anos. A área de formação profissional dos participantes são: Biologia (4), Enfermagem (2), Farmácia (2), Educação Física (1), Engenharia de alimentos (1), Medicina Veterinária (1), Geografia (1), exceto um trabalhador com ensino médio.

## **Comportamentos negativos e outras características de assédio**

Com base nas respostas às perguntas abertas do questionário, bem como verbalizações individuais, sintetizadas por meio dos conteúdos do grupo focal, verificou-se com os participantes os principais conteúdos relativos ao ambiente de trabalho e possíveis comportamentos negativos. Foram citadas, por ordem de prioridade, as desqualificações e pouca consideração pelos técnicos, por parte dos ocupantes dos cargos de gestão; a restrição às informações necessárias para que a pessoa faça o seu trabalho; muita perseguição, desqualificação e constrangimentos em relação às pessoas que pensam diferente; limitações na comunicação, como isolamento e recusa de comunicação por parte de chefias. Há, também, a percepção de que no trato com gestores e assessores atuais, muitas pessoas se submetem a essa relação de poder

autoritária para ficarem “protegidas” de retaliações ou na zona de conforto. As atitudes, perpetuadas pelo abuso de poder, promovem humilhações e atentam contra a dignidade. Finalmente, foram salientadas percepções de que a cultura organizacional e as políticas da atual gestão propiciam ocorrências de assédios no contexto de trabalho. A seguir, serão analisados alguns destes comportamentos e características que foram relatados pelos participantes.

### **Deterioração proposital das condições de trabalho**

A partir dessa síntese referendada por todos os participantes do grupo focal, apresenta-se alguns conteúdos verbalizados pelos servidores que corroboram os atos negativos mencionados. Como representativo de deterioração proposital das condições de trabalho (HIRIGOYEN, 2006), em especial quanto a perda de autonomia dos técnicos, encontra-se segmentos típicos, conforme transcrições dos seguintes conteúdos:

“Na verdade, hoje, eu não vejo relação de trabalho entre direção e parte técnica. Essa nova gestão se fechou muito, então, não existe solicitação de opinião de equipe técnica. Eu, como assistente, que tô do gerente hoje... em gestões anteriores, a gente sempre era envolvido, assistentes sempre eram envolvidos nas reuniões, porque, teoricamente, o assistente substitui o gerente quando ele não está. Então, os assistentes sempre eram envolvidos nas reuniões, sempre eram envolvidos nos processos de trabalho, e atualmente os assistentes estão deixados de lado”.

“[...] Eu praticamente não tenho mais trabalho, porque ela não confia, porque eu não compactuo das atitudes dela, isso vem acontecendo comigo, pessoalmente. Na verdade, assim, ela fez algumas reuniões onde ela falou isso, até tem colegas aqui que depois podem confirmar, e ela, nesse momento, ela criou um cargo de assistente pessoal dela”

“E nós somos autoridade de saúde, só para deixar claro, e os fiscais, eles têm autonomia para decidir coisas. Sempre tiveram. Às vezes, até contra a direção. Mas, no momento, hoje, a gente perdeu tudo isso. A gente não tem mais autonomia.”

“[...] e o chefe 3 constantemente parece que fica tentando criar intriga entre nós, exclui rascunho de documento, muda a senha do e-mail, e é uma coisa que nunca aconteceu, a gente não sabe qual o fundamento disso, enfim”

“[...] desde que mudou a gestão, toda área técnica não é envolvida em decisões técnicas. Claro que decisões de gestões a gente sabe que cabe a direção, mas gestões técnicas cabe a área técnica, que é quem vai executar e quem vai participar, definir, ajudar a definir ou contribuir com algumas coisas, e isso não acontece, desde que mudou a gestão isso não acontece”

“Se o gerente estiver ausente, não há necessidade de substituir ele, deixando bem claro que os assistentes não precisam estar presentes”

Percebe-se, que a direção adota um modelo de gestão no qual os trabalhadores não participam das decisões, o que reduz progressivamente sua autonomia. Como cita Araújo (2017) a prática do assédio moral, seja por constrangimento, humilhação, deterioração proposital das condições de trabalho, tem sido disfarçada em decisões organizacionais da gestão, que isoladamente podem ser legítimas (por exemplo, no caso da Diretoria em análise, fazer a troca de chefias), mas revelam o desrespeito a direitos trabalhistas fundamentais, tais como fazer o trabalhador se sentir inútil (por exemplo, um assistente que não pode mais exercer a sua função de ser assistente ou uma área técnica que não pode atuar com a expertise que possuem). A deterioração proposital das condições de trabalho tende a incluir formas mais sutis e menos explícitas de comportamentos negativos, embora as limitações impostas ao trabalho dos técnicos altamente qualificados estejam bem demonstradas nas verbalizações dos participantes, e se mostram como estratégia adotada com três setores de uma mesma diretoria, indicando práticas organizacionais reiteradas.

### **Comunicação: isolamento e recusa de comunicação**

No que diz respeito aos problemas de comunicação, como isolamento e recusa de comunicação (HIRIGOYEN, 2006), foram relatadas limitações na transmissão de informações e na coordenação de ações coletivas. Verificou-se que cada chefia apresenta dificuldades específicas, seja ao isolar ou ‘colocar na geladeira’ determinados trabalhadores, ao adotar uma postura pouco polida nas interações ou ao deixar de compartilhar dados relevantes sobre reuniões, diretivas e períodos de férias ou afastamento.”

“Ultimamente, inclusive, ela nem trabalha na nossa sala, ela trabalha na sala da direção, ela nem frequenta mais a nossa gerência. Oi, eu queria só colaborar com a fala da Colega 1, ... realmente afirmando que foi numa reunião que ela fez com a minha divisão... que ela falou, praticamente colocou uma outra assistente e que só confia nela, que se os documentos que ela revisasse, ela não precisava olhar, praticamente, humilhando a Colega 1, falando, assim, em outras palavras, que a Colega 1 não servia pra nada”

“[...] ela tem uma agenda de trabalho que a gente não sabe os compromissos, e que só ela tem acesso à agenda. A gente não tem. Então, nem a assistente que é a Colega 1, que está aqui, sabe se ela tem médico, se alguém ligar e perguntar, mas cadê a fulana? Não se sabe, porque a gente não sabe nada. A nossa gerência não sabe nada do que acontece”.

“A gente não pode planejar o que vai ser amanhã, porque a gente não sabe o que a gente vai poder fazer amanhã. Então é isso”

“Como já foi relatado aí que a gente não tem informação de nada, então quando você não tem informação, sobra especulação”.

Além dessas falas do grupo focal, salienta-se que nas respostas às perguntas abertas do questionário também surgem afirmações relativas ao isolamento e recusa de informações:

“[...] não há fluxo de informações [...]”.

“A gerente atual [mal] aparece na sala para trabalhar, trabalha de outros lugares, evitando contato com a equipe”.

Observou-se neste trabalho que o isolamento e recusa de comunicação aconteceu por parte dos superiores hierárquicos atuais; não há fluidez e comunicação por *WhatsApp*, email ou pessoalmente. Os participantes relatam sofrer diante da recusa de contato e ausência de informações (como férias dos gestores e decisões de reuniões técnicas). Ressalta-se que dar instruções confusas ou imprecisas, bloquear o andamento do trabalho, atribuir erros imaginários e ignorar a presença dos trabalhadores são manifestações de assédio moral (HELOANI; BARRETO, 2018).

### **Atentado contra a dignidade e violências verbais, físicas e sexuais**

A categoria atentado contra a dignidade (HIRIGOYEN, 2006), apresentou menor número de ocorrências relatadas no grupo focal em comparação às demais, conforme exemplificado a seguir:

“[...] Ela não precisava olhar, praticamente, humilhando a Colega 1, falando, assim, em outras palavras, que a Colega 1 não servia pra nada”

Da mesma forma, as violências físicas, verbais e sexuais foram pouco evocadas pelos participantes, com destaque para a situação da chefia colocar um servidor para espionar/seguir um colega:

“Algumas coisas, assim, que são absurdas... eu tenho uma perseguição diária, o Chefe 1 colocou uma pessoa pra me seguir dentro do setor, que é um, um faz tudo lá... Então, outubro, novembro, dezembro. 3 meses essa pessoa me seguiu dentro do setor e eu só observando. Não só eu, como outras pessoas. Alguém ia na minha sala, ele ia na sala do lado pra escutar a conversa. O local onde eu fui colocada foi exatamente na frente

do Chefe 1, com uma sala de divisória no meio de reuniões, onde esse cara fica ali pra escutar o que se fala dentro do setor”

E também ocorreu de desconsiderar os problemas de saúde de uma das participantes, debochando do atestado de saúde por ansiedade, o que caracteriza um ato de violência, uma forma de assédio moral segundo Hirigoyen (2006). Considerando a caracterização de ocorrência de assédio moral, há verbalizações que vão ao encontro do conceito proposto pela CGU (2023), pois observa-se no relato acima que houve invasão de intimidade, como também seguir e espionar o trabalhador. Isso configura uma forma de violência, pois o assédio moral envolve a percepção e o sentimento da pessoa que se sentiu humilhada e que afetou a sua dignidade (SOBOLL, 2015).

### **Constrangimentos**

O constrangimento ocupou papel importante nas falas dos trabalhadores durante o grupo focal, que relataram experiências desse tipo em seus ambientes de trabalho, como, por exemplo:

“Eu até tive que me afastar uns dias por ansiedade, ele debochou do meu atestado por ansiedade. E é realmente uma situação que a gente não vê saída [...]”

Essa atitude mencionada na fala da participante também aparece em suas respostas abertas ao questionário, quando cita que:

“[...] assédio moral principalmente com relação ao meu afastamento por adoecimento mental e proximidade à antiga gestão.”

E retoma novamente o ocorrido, citando como se sentiu:

“Tive que me afastar alguns dias por crises de ansiedade e ainda fui ‘zoada’ por isso.”

Outra atitude por parte da chefia que gera constrangimento aos trabalhadores envolve comentários proferidos durante o turno de trabalho. Uma participante, no grupo focal, comenta que:

“E é diário e não só com relação às pessoas, mas os comentários que o Chefe 3 faz com relação a outros colegas de trabalho que ele teve anteriormente, sobre a própria mulher dele, enfim, coisas que não desrespeitam a nós, mas sempre de uma maneira bem, assim, ah, fulano que trabalhava comigo, que era gay, eu tive que ameaçar bater nele, porque senão ele não parava de dar em cima de mim. Ou a mulher dele tá gorda, sabe, sempre umas coisas assim que deixa todo mundo desconfortável, que diversas vezes eu tenho que sair da sala, porque senão eu, eu e outras colegas, assim, a gente tenta manter o respeito, com certeza, mas às vezes torna uma situação tão, assim,

extrema, que realmente eu saio da sala, eu vou no banheiro, eu vou dar uma caminhada, porque senão eu acabo, tenho até medo de falar alguma besteira e levar uma justa causa ali.”

Os comentários proferidos por essa chefia também foram reiterados em uma das respostas abertas ao formulário:

“Muitas vezes o gestor não faz comentários direto aos funcionários, mas fala da própria mulher ou de antigos colegas "bichas" que teve que ameaçar bater para resolver a situação. Tornando o ambiente extremamente desagradável e intimidador.”

Tais atitudes, portanto, conforme exemplificado nas falas acima, acabam por prejudicar o ambiente de trabalho e também o trabalhador, colocando-o em uma situação de constrangimento - o que concorda com a referida conceituação de assédio moral. Comentários que demonstram preconceitos e estereótipos também podem ser meios de extravasar os assédios, como forma de desqualificar os “diferentes”. Vale ressaltar que o assédio moral nesse ambiente de trabalho ocorre preponderantemente de forma coletiva como instrumento da gestão, o que foi observado nos relatos dos participantes. É uma prática que “manifesta a degeneração de um conflito coletivo de trabalho porque ela se desvia do ordenamento jurídico vigente, impondo condutas que resultam na humilhação, constrangimento e vexame do conjunto de trabalhadores (ARAÚJO, 2017, p. 142) ou deixa os mesmos sob constante vigilância e tensão.

## **Humilhação**

Até o momento, compreende-se que o termo assédio moral é adequado para descrever as diversas formas de violência psicológica caracterizadas pela personalidade, má-intenção e hostilização. Por tratar-se de um fenômeno de caráter processual, seu objetivo é prejudicar um ou mais trabalhadores de maneira específica e deliberada (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Nesse contexto, a humilhação está intrinsecamente ligada ao poder exercido pelos superiores sobre os trabalhadores, gerando um ambiente organizacional em que as práticas abusivas se tornaram recorrentes. A seguir, apresentam-se algumas falas extraídas da intervenção grupal que ilustram essas vivências humilhantes, às quais os servidores relatam ter sido submetidos pelas gerências:

“É uma pessoa que destrata os outros, é uma pessoa que não respeita, é uma pessoa que faz as coisas ao seu modo e pronto, é uma pessoa que pesa o clima”.

“o pico do estresse com ar condicionado foi esse acontecimento, que daí não deu pra aguentar calada, que a Chefe 2 humilhou a nossa colega, porque ela fechou a porta e o ar condicionado estava ligado, ela queria que a porta e janela ficassem abertas com

ar condicionado, então foi o pico do acontecimento, assim, que aí a gente não aguentou ver a humilhação, e elas não falam nada justamente por causa que são ACTs [Admitidos em Caráter Temporário], e sempre tem medo de falar, com medo de acontecer alguma coisa, de serem demitidas, então a gente foi de encontro à defesa dela e aconteceu isso tudo”.

“realmente afirmando que foi numa reunião que ela fez com a minha divisão, a divisão de riscos ambientais, que ela falou, praticamente colocou uma outra assistente e que só confia nela, que se os documentos que ela revisasse, ela não precisava olhar, praticamente, humilhando a Colega 1, falando, assim, em outras palavras, que a Colega 1 não servia pra nada”

“(…) ela sempre tenta buscar alguma informação pra levar pro Chefe 1. (...) Aí eu olhei aquilo e disse, não, hoje acaba. Eu desci, quando eu desci, depois eu cheguei e disse assim, olha só, Colega 16, eu vou te dizer uma coisa. Isso que tu tá fazendo é muito feio. Muito feio. Da próxima vez, eu vou te convidar pra entrar dentro da sala. Não precisa mais me seguir, eu te convido”

“Porque houve um caso de humilhação de uma colega nossa no trabalho, por conta de ar-condicionado, como já foi comentado aí, que ela humilhou a funcionária”

“(…) ela sempre tenta buscar alguma informação pra levar pro Chefe 1. (...) Aí eu olhei aquilo e disse, não, hoje acaba. Eu desci, quando eu desci, depois eu cheguei e disse assim, olha só, Colega 16, eu vou te dizer uma coisa. Isso que tu tá fazendo é muito feio. Muito feio. Da próxima vez, eu vou te convidar pra entrar dentro da sala. Não precisa mais me seguir, eu te convido”

“Porque houve um caso de humilhação de uma colega nossa no trabalho, por conta de ar-condicionado, como já foi comentado aí, que ela humilhou a funcionária”

Hirigoyen (2006) destaca que, no assédio moral, o indivíduo é diretamente visado, com a intenção, consciente ou não, de lhe causar prejuízo. O objetivo pode não ser aumentar a produtividade, mas eliminar a pessoa por considerá-la incômoda. Esse processo se mantém, também, por meio da humilhação, visando diminuir o outro, como é o caso do relato da trabalhadora que, durante três meses, foi perseguida por um colega de trabalho a pedido da chefe e exposta em situações vexatórias.

### **Desqualificações**

No caso dessa equipe de uma secretaria de estado de SC, as desqualificações criam situações de polarização: de um lado, o desconhecimento do trabalho por parte de chefias escolhidas por confiança; de outro, a necessidade da equipe de contemplar os aspectos técnicos específicos que o trabalho exige.

Os servidores relatam que os relacionamentos com os seus pares sempre foram muito positivos, que a maioria é comprometida e quer um trabalho melhor, mas o desrespeito e as pressões têm consequências na própria saúde.

Além disso, os trabalhadores referem que se sentem desqualificados pelas chefias atuais. Para evidenciar, uma fala proferida durante o grupo focal traz diversos elementos de temporalidade, sentimento de desqualificação e contexto organizacional:

“Por exemplo, inicialmente, o Chefe 1 instituiu várias burocracias, fluxos que mudavam todo dia, regras para fazer um simples e-mail. Ou seja, várias pessoas conferindo os e-mails, pessoas que não têm conhecimento técnico. E fazia com que a gente duvidasse da nossa capacidade. Meu Deus, mas eu não tenho mais capacidade para fazer um e-mail? Eu não tenho mais capacidade para fazer essas coisas que eu sempre fiz? Isso foi uma coisa muito triste para mim durante todos esses anos. Eu nunca tive uma gestão assim.”

Ainda sobre essa questão, pode-se citar também a resposta a uma das perguntas abertas do formulário:

“Fui transferida para outro setor sem muitas explicações e para realizar uma tarefa muito mais simples e que não demandasse muita expertise técnica.”

Há uma preocupação em mostrar resultados, porém sem um planejamento estruturado e nem uma coordenação das equipes. As chefias mantêm um distanciamento muito grande em relação aos seus subordinados, o que dificulta a comunicação e o alinhamento no cotidiano de trabalho. Além disso, emergem falas sobre os diferentes tipos de contrato dos servidores, como Admitidos em Contratos Temporários (ACT), gerando percepções desiguais no ambiente de trabalho.

Uma prática adotada pelos assediadores é “colocar na geladeira”, isolar, o que permite não se expor (ser identificado como assediador), e, em contrapartida, verbalizações do chefe de que não vai punir, mas fará uso de outras estratégias para a submissão, o que demonstra abuso de poder. Há uma das chefias que é considerada “pouco polida”, uma “pessoa grossa”, cujo equilíbrio emocional para tratar com as situações é questionável e que gera muitas tensões, despreparo para o trato e pouco conhecimento de gestão de pessoas. A gestão da equipe, do ponto de vista administrativo e técnico é prejudicada e está se refletindo no próprio resultado do trabalho.

Além desse tipo de desqualificação, destaca-se também a prática recorrente das chefias em desvalorizar trabalhadores contratados ou Admitidos em Contratos Temporários (ACT). Essa postura aparece de forma explícita nas falas dos participantes, como ilustra o seguinte depoimento, como se observa nesta fala: “Então eu acho que era só

mais isso assim, porque existe uma discriminação muito grande em relação aos contratados”. E também nas respostas às perguntas abertas no formulário: “Tratamento diferenciado de servidores contratados”; “Discriminação com relação aos funcionários com tipo de contrato ACT ou terceirizados[...]”; “Discriminação por ser funcionária não efetiva (ACT). Impedimento de realizar cursos, viagens a trabalho, formação etc”; “[...] fazem ameaças e desqualificam os servidores, principalmente os que têm vínculo não estatutário”.

Observa-se que os trabalhadores que se contrapõem também são alvos desse tipo de prática: “Como já dito anteriormente, a direção não aceita nenhuma contraposição, se qualquer funcionário diverge tecnicamente da opinião dos gestores, os mesmos são desqualificados, seja alterando o modo que a pessoa escreve ou até mesmo alterando a lotação do funcionário sem qualquer explicação plausível”.

A desqualificação, assim como as humilhações e constrangimentos já citados aqui neste artigo, tem ocorrido de forma sistemática e processual entre os trabalhadores que participaram deste estudo, o que tende a se configurar como assédio moral no trabalho e por se repetir entre chefias de uma mesma diretoria sem que sejam coibidas pelo Secretário de Estado, são indicadoras de assédio moral organizacional.

### **Abuso de poder**

Diversos conteúdos são relativos a situações de abuso de poder, como podemos observar nas falas dos participantes do grupo focal:

“É uma gestão autoritária, eles decidem e a gente tem que executar daquele jeito, e se você não executar ou quiser sugerir algo diferente, você é até punido, houve casos de dizerem que, ah, não, não quer fazer do jeito que eu quero, eles querem tirar da gerência, eles querem”.

“Oi, complementando a fala das colegas, no contexto das ações desenvolvidas na área da saúde, a perseguição entre os funcionários que não concordam com a gestão ou as decisões da gerência são bem graves. Para exemplificar, no mês de novembro o prédio foi interditado e aí passamos a trabalhar um pouco mais, ficamos em um período de um pouco mais de um mês em casa, trabalhando de forma remota. Nesse período, a gente tinha reunião com a gerência toda semana, de modo virtual. Presencial, nunca fez. No caso assim, parece que ela fica muito mais confortável atrás da câmera. E todas as reuniões online foram recheadas de assédio. Todas. Impondo decisões, prazos difíceis de serem cumpridos”.

“É uma gestão com autoritarismo, é uma gestão que nos isola. Não confia. Essa Chefe 2, ela parece, ela conspira toda hora,”

“[...] a nossa Chefe 2, eu não sei, acho que ela deveria ser, não sei, deve ter algum distúrbio ali a mais, como já foi falado, acho que a Chefe 2 tem um pouco de prazer em maltratar, ela agora tá no vácuo”

“E tem a convivência, infelizmente, dos gestores superiores. É uma coisa inacreditável, tá? É uma gestão de coação, de ameaça e de isolamento técnico. E nós somos autoridades de saúde, só para deixar claro, e os servidores responsáveis, eles têm autonomia para decidir coisas.”

“[...] a gente está vendo isso acontecer há meses, com várias pessoas superiores sendo coniventes com isso e não fazendo nada. Então tem vários processos que foram abertos, na corregedoria, acho que são mais de 13 processos relatando a situação”

“ [...] Eu sou uma pessoa que, se vai dar uma opinião, só fica com receio. Será que vai ser perseguida? Será que não vai ser perseguida? Será que vamos tirar da equipe do sobreaviso? Será que vão tirar as chefias? Será que vão começar a ficar no meu ponto? Apesar de quem não deve, não teme, mas, assim, começa a virar, por exemplo, essa chefe de divisão que eu cito, ela decidiu que ela vai trabalhar das 8h às 14h. E o nosso ... é das 14h às 19h. Existe flexibilidade, existe conversa, mas, assim, existe flexibilidade de conversa para quem está do lado deles. Para quem não está, eles ficam em cima.”

Observa-se assim tentativas de controle excessivo e retirada de autonomia, com a participação, inclusive, em grupo de WhatsApp dos técnicos ou para “questões sociais” do grupo, o que levou uma das servidoras presentes a passar por constrangimento.

Nestas falas em que o abuso do poder está visível, é possível também observar que as ameaças (já pontuadas na categoria violência verbal, física e sexual) são práticas de gestão: “E nós fomos em defesa dela e, por conta disso, nós ficamos malquistos na gerência. Então, nós estamos sofrendo, desde o final do mês de setembro, ameaças de transferência, deslocamento para outra gerência. Então, é uma situação bem perturbada. E tudo isso com o aval também da direção, porque não se manifestou em momento algum. É conivente com a situação”.

A luta pelo poder ou o abuso deste poder pode surgir na organização como uma forma de justificar a produtividade ou o bom andamento do trabalho, mas se configura em um gerenciamento ineficaz e de pouco rendimento, pois promove licenças médicas, adoecimentos, sobrecarga e estresse (HIRIGOYEN, 2007). Para Tolfo (2011), o assédio moral se caracteriza fundamentalmente pelo abuso de poder de forma repetida e sistematizada e conforme a posição ocupada na hierarquia ou o contexto sociocultural no qual o assediador e o assediado se encontram os meios de assédio

moral se tornam mais elaborados. Organizações com atravessamentos políticos partidários tendem a ter esse tipo de ingerência presente.

### **Cultura, gestão e políticas organizacionais**

As falas dos participantes do grupo focal evidenciam que a cultura organizacional tem impactado negativamente nas equipes de trabalho. Esse contexto tem levado muitos a buscarem licenças médicas e férias, não por dificuldades ou desinteresse com as atividades, já que atuam no órgão há muitos anos, mas em razão da forma como o trabalho tem sido conduzido dentro da Diretoria, desde a chegada das novas chefias. A maioria dos participantes se referem a interferência de aspectos políticos na condução da gestão. Alguns excertos exprimem o exposto:

“[...] a gente não precisa ser amigo da porta para fora. Mas, aqui dentro, a gente está para trabalhar e a gente tem que se respeitar. E essa situação, o Chefe 1 tem implantado isso. Polariza, sabe? Parece uma coisa política, assim, você está de um lado ou do outro. Você não está daquele lado, então tu é diminuído, tu fica inseguro.”

“Eu queria reforçar isso, o empoderamento que eles têm dado para as pessoas que pensam como eles, e isso tem causado um desmonte. Da equipe, do serviço que é prestado.”

“É um desmonte da instituição. Não sei se isso é proposital. Se tem alguma coisa acima disso que quer desmontar o setor. Mas, realmente, a gente não vê saída”.

“E a gente também não acredita mais em justiça. Está, assim, desacreditado, porque, mesmo com notícias que saíram na imprensa de assédio, que foram 3 ou 4, eles não saem. O secretário não muda, sabe? Parece, assim, que ele disse, não, eu vou manter esse cara aqui, de qualquer jeito, mesmo assediando vocês. Isso aí é muito ruim”.

Sobre a atuação dos gestores, são vários os relatos de limitações para gerir pessoas com eficácia, por desconhecerem sobre como lidar com os conflitos e as emoções, além das limitações em competências técnicas que seriam de incumbência ao cargo, o que é trazido, em linhas gerais, por comentários como:

“[...] fazendo um trabalho que dava certo, e colocou, de repente, dois gestores, que têm esse perfil que concordam com ele, um com limitação de conhecimento, a outra com limitação de relações interpessoais.”

“e o outro gestor ele não sabe absolutamente nada, ele não faz questão de aprender absolutamente nada, [...] então ele demanda excessivamente das assistentes dele e da outra servidora efetiva, servidores ACT ele não pergunta absolutamente nada, embora todos tenham capacidade técnica [...]”

Dessa forma, a falta de preparo de quem assume uma posição de gestão em que coordena pessoas pode provocar situações que afetam os desempenhos e os relacionamentos interpessoais e gerar hostilidades, como é o caso do assédio moral no trabalho (TOLFO; PELLEGRINI; GONÇALVES; NUNES, 2018).

As percepções negativas aparecem nas falas demonstrativas de consequências, por exemplo, como nas verbalizações desse participante: “Como voltar das férias? só com rivotril”, ou em outro depoimento que vai ao encontro desta ideia ao afirmar que a “saúde está produzindo funcionários doentes”.

Os comportamentos e normas adotados por esta gestão têm impactado nas políticas de cuidados à saúde dos servidores. Citam a iniciativa de contratação de uma psicóloga para atender a equipe, mas sem efetivar ações até o momento do relato.

O relacionamento entre os pares é descrito como muito bom, à exceção daqueles que compactuam com os comportamentos negativos de chefias:

“E desde que mudou a gerência, só piorou a situação... E essa relação da equipe sempre foi muito boa. A gente sempre falou que na nossa gerência e equipe, enfim, todo mundo sempre foi muito unido. E agora, a gente nunca sabe o que vai acontecer”

“Tem pessoas que se isentam. Tem pessoas que não vão nem lá, nem cá, que fazem de conta que nada está acontecendo, mas têm pessoas que compraram o lado deles, que é o caso de uma chefe de uma divisão”

Toda violência laboral é organizacional, não é, portanto, exclusivamente do sujeito que promove o assédio moral, demarca-se assim a existência de um assédio organizacional, relacionado ao modo de organizar o trabalho, a cultura e as políticas da organização em estudo (HELOANI; BARRETO, 2018).

Para analisar a frequência das ocorrências dos atos negativos foi utilizado como instrumento neste trabalho o NAQ - R, por ser um questionário validado no Brasil, altamente utilizado e consistente para avaliar se o ambiente de trabalho é potencialmente adoecedor (EINARSEN; HOEL; NOTELAERS, 2009). A análise privilegiou a descrição dos relatos/conteúdos e as respostas aos instrumentos de coleta apresentados aos participantes, pois não se justifica estabelecer correlações pelo fato de que os treze casos analisados não constituem uma amostra representativa da população.

Há indícios de assédio moral no trabalho, segundo as respostas do NAQ -R e de perguntas abertas, com risco de adoecimento mental e físico dos trabalhadores, tendo em vista a literatura nacional e internacional. O adoecimento, de acordo com Leymann

(1996) e Rivera e Albuín (2003), acontecerá para a maioria dos trabalhadores vítimas de agressões características do assédio moral com a frequência de, pelo menos, uma vez por semana, durante seis meses. Ressalte-se que os acometimentos à saúde são amplos e afetam tanto física quanto mentalmente (EINARSEN; NOEL; ZAPF; COOPER, 2020)

A frequência foi utilizada como um parâmetro de grau de risco em uma tabela que se refere à matriz de risco. Há, no entanto, que se considerar a limitação deste critério, uma vez que uma determinada agressão, pode ser por sua intensidade frente às características do agredido, produzir adoecimento com uma frequência menor, o que pode ser verificado nos relatos qualitativos. Considerou-se, portanto, a pesquisa de Leymann (1996), a qual atesta que a maioria dos participantes de seu estudo, ao estar exposta às agressões, adoece em aproximadamente seis meses, o que não significa que outros indivíduos não possam adoecer em um período menor ou maior tempo.

As variáveis contidas no NAQ-R cruzadas com outras questões de análise, indicam baixa probabilidade de discriminação quanto a idade, gênero, escolaridade, cargo e condição social. É necessário, no entanto, averiguar outras possibilidades, como: discriminação por origem, por tipo de contrato de trabalho, por filiação política e por convicções religiosas, tanto por questões pessoais quanto por uma política da organização de se livrar dos “indesejáveis”. É relato generalizado entre os trabalhadores que os atos negativos são realizados pelos superiores hierárquicos, formulando-se a hipótese de atuação de liderança negativa dentro da organização (EINARSEN; AASLAND; SHOGSTAD, 2007).

A análise das estratégias mensuradas pelo NAQ-R, revelou que nem todas são utilizadas, como já era esperado. Entre aquelas que se manifestam no ambiente de trabalho, observou-se elevada frequência, com grande probabilidade de promover o adoecimento mental dos trabalhadores afetados. Algumas dessas estratégias de assédio moral são praticadas pelos superiores hierárquicos, o que demonstra, segundo os participantes, uma ação negativa da liderança. A seguir, apresenta-se a distribuição de frequência dessas estratégias ou comportamentos assediosos.

**Tabela 1.** Distribuição de frequência dos participantes por estratégias/comportamentos assediosos de cujas fontes de poder necessárias se encontram nos superiores hierárquicos. Projeto Caminhos do Trabalho, Florianópolis, 2024.

Estratégias/comportamentos negativos de assédio moral no trabalho	Número de pessoas que se percebem assediadas / Por frequência das agressões	Frequência total
---	---	------------------

	Dia	Semana	Mês	
Alguém reteve informações que podem afetar seu desempenho no trabalho.	4	5	3	12
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência.	4	0	1	5
Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples.	4	1	2	7
Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”.	3	4	1	8
Foi solicitado, sistematicamente, a realizar tarefas que claramente não fazem parte do seu trabalho, por exemplo, realizar serviços particulares de outras pessoas.	0	0	0	0
Supervisão excessiva do seu trabalho.	3	2	4	11
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo: afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem etc.).	1	1	2	4
Foi ameaçado de ter sua vida tornada mais difícil como, por exemplo, exigência de horas extras, trabalho noturno, tarefas extraordinárias ou difíceis.	0	0	1	1
Houve tentativas de encontrar erros em suas tarefas.	1	2	1	4
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva.	0	1	1	2
Foi transferido contra a sua vontade.	3	1	1	5

*Fonte:* criado pelos autores (2025)

As frequências evidenciam que os comportamentos negativos/estratégias de assédio moral mais percebidos pelos participantes incluem a retenção de informações importantes para o desempenho profissional, a imposição de tarefas abaixo das competências e a retirada de atribuições relevantes, todas com quatro menções em frequência diária. Em seguida, destacam-se comportamentos como isolamento intencional, transferência involuntária e supervisão excessiva (três menções cada). Em frequência semanal, a retenção de informações foi citada por cinco participantes e a exclusão por quatro. Em frequência mensal, predomina a supervisão excessiva (quatro menções).

No total, considerando os 13 participantes, os atos mais relatados foram: retenção de informações (12), supervisão excessiva (11), ser ignorado (8), retirada ou substituição de tarefas por atividades mais simples ou desagradáveis (7), tarefas abaixo das competências e transferência contra a vontade (5), além de pressão para não reivindicar direitos e busca deliberada por erros (4).

Quanto à autoria dos atos assediadores, 11 dos 13 respondentes atribuíram os comportamentos aos superiores hierárquicos. De forma geral, os dados do questionário apontam maior número de situações ligadas à deterioração intencional das condições de trabalho, ao isolamento social e ao abuso de poder, em consonância com os relatos qualitativos obtidos no grupo focal.

### **Sentidos do trabalho: comportamentos negativos, consequências para os servidores e cultura e estrutura organizacional**

O tópico aborda os sentidos atribuídos ao trabalho a partir das respostas à pergunta aberta “Escreva 5 palavras-chave sobre como é trabalhar no seu local de trabalho”, incluída logo após o questionário sociodemográfico e laboral. As respostas foram analisadas com o software IRaMuTeQ, revelando três eixos temáticos principais: comportamentos negativos relacionados ao assédio moral, consequências emocionais e psicológicas para os servidores e características da cultura e estrutura organizacional. Entre os termos mais frequentemente evocados estão “Desmotivador” (5 vezes), seguido por “Desanimador”, “Desestimulador” e “Tenso” (4 vezes cada), evidenciando um ambiente laboral marcado por tensão, desgaste emocional e falta de reconhecimento, o que tende a comprometer o bem-estar dos trabalhadores.

Os resultados demonstram que, ao se perguntar sobre o contexto laboral, os servidores se referem de forma negativa, visto que todos os termos utilizados para descrever o trabalho na instituição têm esse teor, com exceção do termo, em tese, neutro, “Complexo”. As palavras utilizadas remetem a: a) comportamentos negativos, característicos de assédio moral, tais quais: “desqualificação”, “coagir”, “assediado”, “ingerência”, “constrangedor”, “ultrajante”, “ameaça”, “abuso de autoridade”; b)



O cálculo das frequências e as ordens em que as palavras foram citadas pelos participantes constitui a análise prototípica (WACHELKE; WOLTER, 2011), cuja premissa é de investigar a representatividade que uma palavra tem para um grupo de indivíduos com características semelhantes (FLAMENT; ROUQUETTE, 2003). A Tabela 3 mostra esse resultado, sendo consideradas apenas palavras com 2 evocações ou mais.

**Tabela 3** - Análise prototípica. Caminhos do Trabalho, Florianópolis. 2014.

Palavra	F $\geq$ 2,92	OME $\leq$ 2, 8	Palavra	F $\geq$ 2,98	OME $>$ 2, .8
Desmotivador	5	2,6	Tenso	4	3
Desanimador	4	2	Triste	3	3,7
Desestimulador	4	2,2	Injustiça	3	4
Palavra	F $<$ 2,92	OME $\leq$ 2, 8	Palavra	F $<$ 2,92	OME $>$ 2, .8
Angustiante	2	2,5	Ameaça	2	5
Aprensivo	2	1,5	Frustração	2	4
Estressante	2	2	Cansativo	2	3

*Nota.* F=frequência; OME=Ordem Média de Evocação.

*Fonte:* criado pelos autores (2025)

O resultado da análise é obtido ao organizar as palavras de acordo com sua frequência e sua Ordem Média de Evocação (OME). A frequência refere-se ao número de vezes que uma palavra foi mencionada, enquanto a OME é a média das posições em que a palavra foi evocada. Valores baixos de OME indicam que a palavra foi lembrada mais rapidamente, enquanto valores elevados sugerem que ela foi evocada por último (WACHELKE; WOLTER, 2011).

A Tabela 3 mostra o 1º Quadrante (superior esquerdo), chamado Núcleo Central, com as palavras “Desmotivador”, “Desanimador” e “Desestimulante” como aquelas que mais vezes e mais prontamente foram evocadas pelos respondentes, portanto, representando termos importantes para a compreensão do contexto laboral e que demonstram limitações nos significados do trabalho e na satisfação. O 2º Quadrante (superior direito), chamado Primeira Periferia, mostra termos com alta frequência de evocação, mas que foram “lembrados” pelos participantes nas posições mais finais, sendo eles “Tenso”, “Triste” e “Injustiça”. O 3º Quadrante (inferior esquerdo) é chamado de Elementos Contrastantes, e apresenta as palavras “Angustiante”, “Aprensivo” e “Estressante”, analisados enquanto termos pouco evocados, mas

prontamente “lembrados” pelos respondentes. O 4º Quadrante (inferior direito) é chamado Segunda Periferia, e apresenta os termos menos prontamente evocados e com menor frequência, sendo eles “Ameaça”, “Frustração” e “Cansativo”.

Estas análises permitem identificar somente sentidos e referências negativas relacionadas ao trabalho e verifica-se que as palavras mais vezes e mais prontamente evocadas iniciam com o prefixo des, relativo à negação, reversão, separação, cessação ou reforço. No 2º e no 3º quadrante verifica-se termos relativos a ansiedades, desgastes e emoção negativa. Esses desgastes psíquicos e possíveis adoecimentos serão aprofundados em sequência com a apresentação dos resultados sobre rastreamento de transtornos mentais comuns e conteúdos verbalizados sobre os sentimentos, desgastes e adoecimentos percebidos como decorrentes das situações vivenciadas no trabalho.

### Resultados das frequências sobre sofrimento

Dos treze trabalhadores acessados, onze apresentam risco de transtorno mental comum. Esta indicação está de acordo com estudos sobre relatos/vivências de assédio moral no trabalho, corroborando o que a literatura diz a respeito. Como o SRQ 20 (SILVEIRA, 2022) é um instrumento de rastreamento, se limita a fazer uma identificação prévia de tais transtornos, mas não é um instrumento de diagnóstico, o que significa que para informações mais específicas de cada transtorno/adoecimento, é necessária uma avaliação por profissional habilitado, o qual, recomenda-se seja externo à organização e tenha certa independência dos superiores hierárquicos.

Dos treze respondentes do Questionário, 11 atribuem os comportamentos ou atitudes assediosos como sofridos diretamente nas relações com os superiores hierárquicos. Cabe destacar que uma única estratégia realizada com frequência, como indica a literatura, constitui um risco de adoecimento mental, sendo assim há uma única pessoa investigada que está fora de risco, não obstante o SRQ 20 que mostra a indicação de Transtorno Mental Comum (TMC) ter neste caso mostrado duas pessoas fora de risco:

**Tabela 4.** Resultados do SRQ 20 por participante. Projeto Caminhos do Trabalho, Florianópolis. 2024.

Perguntas	Respostas de cada participante													Totais	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	Sim	Não
Tem tremores nas mãos?	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	3	10

Sente-se nervoso(a), tenso(a) ou preocupado(a)?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	11	2
Tem má digestão?	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	6	7
Tem dificuldades de pensar com clareza?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	8	5
Tem se sentido triste ultimamente?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	12	1
Tem chorado mais do que de costume?	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	5	8
Encontra dificuldades para realizar com satisfação suas atividades diárias?	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	9	4
Tem dificuldades para tomar decisões?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	8	5
Tem dificuldades no serviço (seu trabalho é penoso, causa-lhe sofrimento?)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	10	3
É incapaz de desempenhar um papel útil em sua vida?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	2	11
Tem perdido o interesse pelas coisas?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	9	4

Você se sente uma pessoa inútil, sem préstimo?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	4	9
Tem tido ideia de acabar com a vida?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	1	12
Sente-se cansado(a) o tempo todo?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	7	6
Você se cansa com facilidade?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	8	5
Tem sensações desagradáveis no estômago?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	8	5
Você já passou por problemas de estresse/sofrimento/adoecimento mental?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	11	2
<b>Risco de TMC?</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	11	2

Fonte: criado pelos autores (2025)

A tabela apresenta o total de respostas com relação a presença de cada variável perguntada nas linhas e nas colunas, demonstrando as pessoas com probabilidade de terem desenvolvido transtornos mentais comuns, já que o instrumento é de rastreio e não diagnóstico. Em princípio quanto maior o número de “sim” tanto maior é a probabilidade de sofrimento, o que demonstra que esses servidores têm esta tendência elevada ao adoecimento mental.

O Quadro 1 apresenta um sistema de codificação por cores que indica os níveis de risco associados às estratégias utilizadas pelo assediador. As cores representam diferentes graus de risco de adoecimento para a vítima: vermelho indica risco muito alto; laranja, risco alto; magenta, risco médio; amarelo, risco baixo; e verde, ausência de risco. Ressalta-se que um mesmo indivíduo pode apresentar níveis de risco distintos conforme a estratégia analisada. Assim, ainda que determinada estratégia seja classificada como de risco muito elevado (vermelho), outras podem apresentar baixo

ou nenhum risco, evidenciando a complexidade e a variabilidade das respostas individuais ao fenômeno.

**Quadro 1** - Ocorrência de atos negativos conforme a frequência de utilização e sua probabilidade de produzir transtornos mentais.

Número estratégias utilizadas por pessoa com risco muito alto	Número estratégias utilizadas por pessoa com risco alto	Número estratégias utilizadas por pessoa com risco moderado	Número estratégias utilizadas por pessoa com risco baixo	Número estratégias não presentes por pessoa e sem risco
1	0	2	12	14
1	3	6	11	8
7	3	1	7	11
2	3	3	9	12
3	5	5	1	15
1	0	2	4	22
0	1	0	8	20
0	1	3	5	20
8	7	5	3	6
1	1	3	11	13
0	0	4	4	21
4	3	6	2	14
1	3	4	11	10
risco muito alto de TMC (frequência muito alta)				
	Risco Alto de TMC (frequência alta)			
		Risco moderado de TMC (frequência moderada)		
			Risco Baixo de TMC (frequência Baixa)	
				Nenhum Risco (sem ocorrências)

Fonte: criado pelos autores (2025)

Desse modo, o Quadro 1 refere-se às estratégias de assédio utilizadas pelas chefias, segundo a percepção dos assediados e estabelece uma relação entre a frequência de ocorrência desses atos negativos e o risco de adoecimento da vítima, configurando-se como uma matriz de risco. Quanto maior a frequência de utilização dessas estratégias, maior tende a ser o risco de adoecimento, uma vez que o fenômeno do assédio se caracteriza por sua sistematicidade, repetição e duração ao longo do tempo.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo, com base na percepção dos participantes, permitem demonstrar a ocorrência de assédio moral organizacional no contexto de um órgão público de Santa Catarina, caracterizado por comportamentos sistemáticos e reiterados de constrangimento, desqualificação, humilhação, isolamento e deterioração deliberada das condições de trabalho. As práticas gerenciais descritas configuram uma gestão baseada no medo, com abuso de poder e recusa de diálogo, comprometendo a saúde mental dos servidores e a qualidade da ação pública.

A pequena amostra trata das vivências dos denunciante e as considerações se referem a este grupo específico, porque não houve acesso à organização como um todo, uma vez que, o estudo foi realizado por demanda do Ministério Público do Trabalho (MPT12) em Diretoria específica. Considera-se, então, a demanda e as necessidades do processo correspondente.

A predominância de comportamentos negativos direcionados por superiores hierárquicos, aliada à ausência de respostas institucionais eficazes frente às denúncias, revela não apenas a naturalização da violência organizacional, mas também a negligência da administração quanto à sua responsabilidade na prevenção e enfrentamento dessas situações. A menção a questões de ordem de ideologia política indica a recusa a diferenças e a utilização de diversas formas de humilhações, constrangimentos, desqualificações, deterioração proposital de condições de trabalho e problemas de comunicação parecem ser utilizadas como estratégias de abuso de poder e exercício de dominação.

As percepções coletadas indicam que os servidores atuam sob intenso estresse, desmotivação e perda de sentido no trabalho, fatores que fragilizam o serviço público e comprometem os princípios da administração pública. Para além das questões da organização e gestão do trabalho, os resultados do instrumento de rastreio de transtorno mental indicam que esses servidores estão sob elevado risco de adoecimento mental, dada a exposição a esse risco psicossocial tão potente que é o assédio moral.

Diante desse cenário, nos resultados obtidos nesse estudo, o Ministério Público do Trabalho (MPT) emitiu, em 06 de março, uma Recomendação ao Governo do Estado de Santa Catarina para a adequação imediata das condições de trabalho no órgão público estadual. Entre os encaminhamentos propostos, destaca-se o requerimento que recomendou o afastamento imediato do diretor, medida considerada essencial para a cessação dos danos e para a reestruturação de um ambiente de trabalho saudável e condizente com os princípios da administração pública.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. R. A interface do assédio moral organizacional e o poder de direção do empregador. In: OLIVEIRA, R. T. de; TOLFO, S. da R.; KÜNZLE, L. A.; ZANIN, F. da C.; PRISCO, C. M. F. (org.). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Porto Alegre: Editora Lagoa, 2017. p. 97–126.

CAMARGO, B. V. **Método e procedimentos de pesquisa em ciências humanas e psicologia**. Curitiba: CRV, 2020.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRaMuTeQ: interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). **Assédio moral e sexual**. Governo Federal, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/assedio-moral-e-sexual>. Acesso em: 14 fev. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). **Guia Lilás: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal**. Brasília, DF: Governo Federal, 2023. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93176/1/Guia\\_para\\_prevencao\\_assedio.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93176/1/Guia_para_prevencao_assedio.pdf). Acesso em: 18 fev. 2025.

CHRIST, H. D. **Estudo de adaptação e fidedignidade do Questionário de Atos Negativos – Revisado (QAN-R) para o português do Brasil**. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/4932>. Acesso em: 18 fev. 2025.

EINARSEN, S.; AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A. Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 207–216, 2007. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.03.002.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**, v. 23, n. 1, p. 24–44, 2009. DOI: 10.1080/02678370902815673.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. **Bullying and harassment in the workplace**. 3. ed. London: Taylor & Francis Group, 2020.

FLAMENT, C.; ROUQUETTE, M.-L. **Anatomie des idées ordinaires**. Paris: Armand Colin, 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GONÇALVES, J.; OLIVEIRA, R. T. Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento. In: OLIVEIRA, R. T. de; TOLFO, S. da R.;

KÜNZLE, L. A.; ZANIN, F. da C.; PRISCO, C. M. F. (org.). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Porto Alegre: Editora Lagoa, 2017. p. 23–50.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral: gestão por humilhação**. Curitiba: Juruá, 2018.

HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cor ou raça**. Educa – Jovens: Conheça o Brasil: População – Censo Demográfico 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 15 dez. 2025.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165–184, 1996.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA (Brasil). **Cartilha de sensibilização e conscientização de magistrados, servidores, estagiários e demais colaboradores do PJSC**. Florianópolis: PJSC, 2020. Disponível em:

[https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/7870351/cartilha\\_assedio.pdf/4dda5806-f326-bad6-46a8-2320c3133b41?t=1648821650508](https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/7870351/cartilha_assedio.pdf/4dda5806-f326-bad6-46a8-2320c3133b41?t=1648821650508). Acesso em: 18 fev. 2025.

TOLFO, S. R. O assédio moral como expressão da violência no trabalho. In: MARTINS, F.; ARAÚJO, J. N. G. de; SOUZA, M. de (org.). **Dimensões da violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. v. 1, p. 187–206.

TOLFO, S. R.; PELLEGRINI, P. G.; GONÇALVES, J.; NUNES, T. S. Relações interpessoais e assédio moral: relato de um diagnóstico em uma organização. **Boletim – Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 44, p. 88–99, 2024.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 777–796, 2009.

WACHELKE, J.; WOLTER, R. Critérios de construção e relato da análise prototípica para representações sociais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 4, p. 521–526, 2011.



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.